

الوحدة الثانية

التخطيط

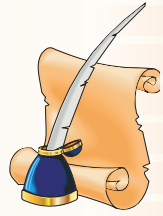
بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:



- ◆ تعرف التخطيط.
- ◆ تذكر فوائد التخطيط.
- ◆ تميز خصائص التخطيط.
- ◆ تبين عناصر التخطيط.
- ◆ تطبق خطوات التخطيط.
- ◆ توضح صفات التخطيط الفعال.
- ◆ توضح معوقات التخطيط.
- ◆ توضح دور التخطيط في الحياة.
- ◆ تحدد أبرز أجهزة التخطيط في المملكة.



بعد أن تعرفنا في الوحدة الأولى على أساسيات الإدارة نتطرق في هذه الوحدة إلى الحديث عن أولى العمليات الإدارية وهي التخطيط. ويعد التخطيط أحد أهم أسباب النجاح للأفراد والمنظمات والدول، فمن خلاله يتم وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير في المستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال بصورة عشوائية وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق.



تمهيد

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة فإنك حتماً تتبع بعض الخطوات المهمة قبل البدء بالرحلة، فستحرص على الاستئذان من ولي أمرك، ثم تعد حاجياتك الخاصة، وستحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما وسيلة النقل التي ستوصلكم إلى هناك؟ وأين ستكون الإقامة؟ وما الميزانية الكافية لهذه الرحلة؟ وغيرها من الاستعدادات التي يجب مراعاتها وتجهيزها قبل الشروع بهذه الرحلة.



هذه الاستعدادات والخطوات المستقبلية هي ما نسميه «التخطيط» وكلما كان التخطيط المسبق سليماً وفعالاً ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يلعب دوراً حيوياً في حياتنا، فنحن نحتاج أن نخطط باستمرار وتلقائية ماذا سنعمل اليوم، وكيف سنؤدي عمل ما؟ ومتى سنبدأ هذا العمل؟ ومتى نتوقع أن تنتهي منه؟ وما مستلزمات هذا العمل؟ ومن المسؤول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقاً قبل الشروع بالعمل.

وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، وربما في المستقبل البعيد. فالطالب مثلاً يجب أن يخطط لمساره الوظيفي منذ المرحلة الثانوية فيحدد القسم المناسب، ثم يحدد بعد التخرج الكلية المناسبة، ثم يحدد بعد تخرجه من الجامعة الوظيفة المناسبة لتخصصه، وكل هذه التصورات المستقبلية يمكن للطالب أن يفكر فيها ويعمل لتحقيقها منذ مرحلة مبكرة في تعليمه.

والتخطيط كما أنه يتم باستمرار على مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على مستوى منشآت الأعمال والدولة، فمنشآت الأعمال لا يمكن أن تحقق أهدافها دون أن تضع خططاً لذلك، وكلما كبر حجم المنظمة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها، وتعددت أنشطتها، صعب عليها أن تستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط.

والدول هي الأخرى تعتمد على التخطيط في وضع الخطط المستقبلية الطموحة التي تسعى إلى نمو البلاد وتوفير سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الدولية الفاعلة بين الأمم. وتتابع خطط الدولة وتتناسق معها الخطط التي تضعها جميع أجهزة الدولة وقطاعاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف العليا للبلاد.

تعريف التخطيط:

من التعريفات التي وضعها علماء الإدارة للتخطيط ما يأتي:

- التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.
- تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «تخطيط» واكتبه هنا:

.....
.....

□ عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتحديد الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

□ عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات، ثم صغ - بأسلوبك - تعريفاً للتخطيط يحوي العناصر التي استخلصتموها.

فوائد التخطيط:

كما ذكرنا في بداية هذه الوحدة فإن التخطيط يعد ركناً من أركان العملية الإدارية وترجع أهميته لاشتماله على عدة فوائد لعل من أهمها:

- أن التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل. وبوجود هذه الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق النجاح.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد وكل وحدة إدارية في المنظمة المطلوب عمله فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدئها وانتهائها.
- يسهم التخطيط في التعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل مستقبلاً.
- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
- يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

نشاط:



أورد - بالتعاون - مع زملائك - فوائد أخرى للتخطيط.

يقضي على الغموض ويقلل من الأزمات... يقوي الثقة بالنفس... يُشعر الإنسان بالإنجاز...
اكتشاف الأخطاء... توسيع مدارك الأفكار... تحديد الأولويات.

ناقش مع زملائك، كيف يمكن للتخطيط أن يساعدك على الاستعداد للاختبارات؟

تنظيم أوقات المذاكرة... وضع برامج زمنية لاستذكار المواد الدراسية...
تحديد الأولويات والعمل على تحقيقها... الشعور بالإنجاز عند الانتهاء من الاستذكار.

خصائص التخطيط:

من الخصائص التي تميز التخطيط أنه:

- 1- يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- 2- مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما ستقوم به في المستقبل وكيفية القيام به.
- 3- توقعي، إذ يعتمد على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة.
- 4- يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدد من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- 5- عملية مستمرة، فما دامت هناك أهداف يُسعى لتحقيقها فلا بد من وجود خطط.

أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع مختلفة وسنقتصر الحديث على نوعين شائعين هما: التقسيم حسب الفترة الزمنية والتقسيم حسب المستوى الإداري، ونستعرض فيما يأتي شرحاً لهذين التقسيمين.

أولاً: التقسيم حسب الفترة الزمنية

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل، لكنه لا يوجد تصنيف متفق عليه بين علماء الإدارة فيما يتعلق بتحديد الفترات الزمنية لكل نوع من هذه الأنواع، حيث يختلف التصنيف الزمني باختلاف الأنشطة.

١- التخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل ما بين ثلاث وعشر سنوات أو أكثر وذلك بحسب نشاط المنظمة. ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنظمة في اتجاهه. وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها أنه يقلل من أثر المشاكل قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل وكذلك يعطي التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنظمة، ويسهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا، ويساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

ومن أجل تحقيق هذه الفوائد للتخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنظمات بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية. ومن أمثلة الخطط طويلة الأجل في المنظمات التجارية أن تضع إحدى المنظمات خطتها المتوقعة للمبيعات لخمس سنوات قادمة. من الخطط طويلة الأجل، رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) (<http://vision2030.gov.sa/ar>) التي تركز على ثلاثة محاور:

- مجتمع حيوي. - اقتصاد مزهر. - وطن طموح.

٢- التخطيط متوسط الأجل:

يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل ما بين سنة أو أقل من ثلاث سنوات بحسب نوع النشاط. وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنظمة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

٣- التخطيط قصير الأجل:

ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعدّ الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسرع وأسهل تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل. فكلما كانت الخطة قصيرة كلما ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلاً نجد أن التخطيط لرحلة العمرة إلى مكة المكرمة خلال هذا الأسبوع سيكون الإعداد لها وتوقع ظروفها المستقبلية ونتائجها أدق وأصوب من أن نخطط اليوم لنفس هذه الرحلة لتنفيذها والقيام بها بعد ثلاثة أعوام.

وتعدّ الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنظمات، إذ لا يمكن للتخطيط طويل الأجل أو التخطيط متوسط الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل. فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل. ومن أمثلة الخطط قصيرة الأجل أن تقوم المنظمة بوضع خطة عاجلة لتغطية الزيادة في طلبات الإنتاج خلال أسبوع. أو إعداد برنامج تأهيلي للمحاسبين في المنظمة للتدريب على برنامج محاسبي جديد سيتم العمل به خلال ثلاثة أشهر.

أحياناً قد تصل الخطة طويلة الأجل إلى عشرين سنة على مستوى الدول (مثل: خطة القضاء على الفقر أو الأمية في البلاد).

١ تخطيط طويل الأجل

٢ تخطيط متوسط الأجل

٣ تخطيط قصير الأجل

الشكل رقم ١/٢ أنواع الخطط حسب الفترة الزمنية

ثانياً: التقسيم حسب المستوى الإداري



الشكل رقم ٢/٢ التدرج الهرمي للمستويات الإدارية

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية وسنوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية هي التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية، ويوضح الشكل رقم (٢/٢) تدرج هذه الخطط من الأعلى إلى الأدنى.

١ - التخطيط على مستوى الإدارة العليا :

ويضطلع بمهمة هذا التخطيط عادة أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديرو العموم.

ماذا يقصد بالاستراتيجي؟
ابحث عن معنى هذه الكلمة في كتب الإدارة وقواميس اللغة.

من الناحية التجارية، له أهمية كبرى (هام)

ويتم وضع هذه الخطط الإستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنظمة، مع الاستئارة بآراء الإدارة الوسطى والتنفيذية.

٢ - التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى :

ماذا يقصد بالتكتيكي؟
ابحث عن معنى هذه الكلمة في كتب الإدارة وقواميس اللغة.

أسلوب ووسائل في التنظيم حسب الخطة
المرسومة تؤدي إلى تحقيق الأهداف

ويضطلع بمهمة هذا التخطيط عادة مساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي. ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديداً من التخطيط الإستراتيجي ويغطي فترة زمنية متوسطة، وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات التنفيذية قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

٣ - التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية :

ويضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط عادة المشرفون ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال فترة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة. ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة التنفيذية الأقسام المعنية والأفراد، بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والإستراتيجية.

نوع الخطة	يمكن أن تسمى	المستوى الإداري	يتمثل في
الخطة طويلة الأجل	الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا	☆ رئيس مجلس الإدارة. ☆ المدير العام. ☆ مديرو الإدارات العامة.
الخطة متوسطة الأجل	الخطة التكتيكية	الإدارة الوسطى	☆ مديرو الأقسام. ☆ مساعدي المديرين.
الخطة قصيرة الأجل	الخطة التشغيلية	الإدارة التنفيذية	☆ المشرفون. ☆ رؤساء الشعب. ☆ رؤساء العمل.

جدول رقم ١/٢ المستويات الإدارية وأنواع الخطط

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنستعرض في هذا الجزء عناصر التخطيط التي هي بمثابة الأركان التي يركز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى ثلاثة عناصر هي:

الأهداف السياسات الإجراءات

أولاً: الأهداف

تعرف الأهداف بأنها: « ما ينبغي تحقيقه في المستقبل » وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنظمة بأكملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب، والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط وتتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى. وتوضع الأهداف على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها. فالأهداف الرئيسية توضع في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها إلى أهداف فرعية.

مثال لتدرج الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف فرعية:

أن تسعى المنظمة إلى أن تحقق هدفاً عاماً هو **الريادة في السوق** فيكون لها أكبر حصة سوقية. ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنظمة أن تحقق (**زيادة مقدارها ١٠٪ في حصتها من السوق في فترة زمنية معينة**) ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنظمة الفرعي **زيادة حصتها السوقية في منطقة جغرافية معينة بنسبة ١٥٪ في فترة زمنية محددة أو زيادة الحصة السوقية لمنتج معين بنسبة قدرها ٢٠٪ في فترة زمنية محددة.**

ما الأهداف التفصيلية التي ستضعها للوصول لهدف عام وهو أن تكون مبرمجاً للحاسب الآلي مستقبلاً؟

نظراً لأهمية الأهداف في المنشآت فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:

١. وضوح الهدف:

فيجب أن يكون الهدف المراد تنفيذه واضحاً ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذه في المنظمة فالغموض في الهدف يؤدي إلى فهمه من قبل العاملين في المنظمة بطريقة تختلف عما هو مقصود منه، كما يجعله قابلاً للتأويل والتفسير المتعدد مما يغير من أصل الهدف ويؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرغوبة.

٢. نظامية الهدف (المشروعية):

والمقصود بنظامية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد أو الدولة أو المنظمة هدفاً غير

مخالف لتعاليم الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وأن يكون متمشياً مع ما تسنه الدولة من أنظمة وقواعد لتنظيم مختلف الأعمال على مستوى الدولة.

٣. واقعية الهدف:

يجب أن لا يكون الهدف المراد تنفيذه خيالياً بل يجب أن يكون هدفاً واقعياً ممكن التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أهداف يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأماني والأحلام. فعندما يكون هدف أحد طلاب المرحلة الثانوية أن يدخل كلية تتطلب معدلاً عالياً، بينما معدله متدني فإن هذا الهدف غير واقعي وليس في وسعه تحقيقه.

٤. قابلية قياس الهدف:

يجب أن يترجم الهدف إلى فروع قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تقصير أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب.

فعلى سبيل المثال عندما يكون هدف المنظمة تحقيق أرباح عالية هذا العام، فإن هذا الهدف يعد هدفاً عاماً غير قابل للقياس. لكن عندما يكون هدف المنظمة هو تحقيق نسبة ربح مقدارها ١٠٪ فذلك هدف يمكن قياسه ومعرفة مقدار ما تحقق منه.

ثانياً: السياسات

تعرف السياسات بأنها: « مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنظمة. »
فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف. وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها بعضاً، وشاملة لجميع أفراد المنظمة بحيث تطبق على الجميع فلا تقتصر على مجموعة وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

ومن أمثلة تطبيق السياسات:

أن تكون سياسة المنظمة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض فترى في الواقع شركات تعد الجودة سياستها، في حين ترى شركات أخرى تركيز على السعر كسياسة لها. ومن الأمثلة التي يمكن أن تلاحظها السياسات التي تتبعها شركات إنتاج السيارات، والساعات والأثاث، والخدمات الفندقية، وغيرها. والسياسات السابقتان (الجودة، السعر) بالرغم من تباينهما إلا أنهما يسعيان لتحقيق الهدف نفسه وهو تحقيق زيادة في الحصة السوقية.

اذكر بعض السياسات التي تتبعها مدرستك والتي يجب على الطلاب الالتزام بها.



ثالثاً: الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين» فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة.

كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

اذكر سلسلة الإجراءات والخطوات التي تتبعها عند قيامك بالتسجيل بداية الفصل الدراسي.



تختلف الإجراءات عن السياسات بأن الإجراءات أكثر تحديداً لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل.

قبل ختام هذا القسم المتعلق بعناصر التخطيط تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تتدرج من حيث الشمولية والعمومية من الهدف الأكثر شمولية وعمومية إلى الإجراء الأكثر تفصيلاً وتحديداً. ويبين الشكل رقم (٣/٢) تدرج الخطط المرتبطة بهذه العناصر من الشمول إلى التفصيل.



الشكل رقم ٣/٢

خطوات التخطيط:

خطوات التخطيط

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات تتضح في الشكل

رقم (٤/٢) وسنستعرضها فيما يأتي:

□ تحديد الأهداف.

□ جمع المعلومات.

□ وضع الافتراضات

□ تحديد البدائل والاختيار من بينها.

□ التنفيذ.

□ التقويم.

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا

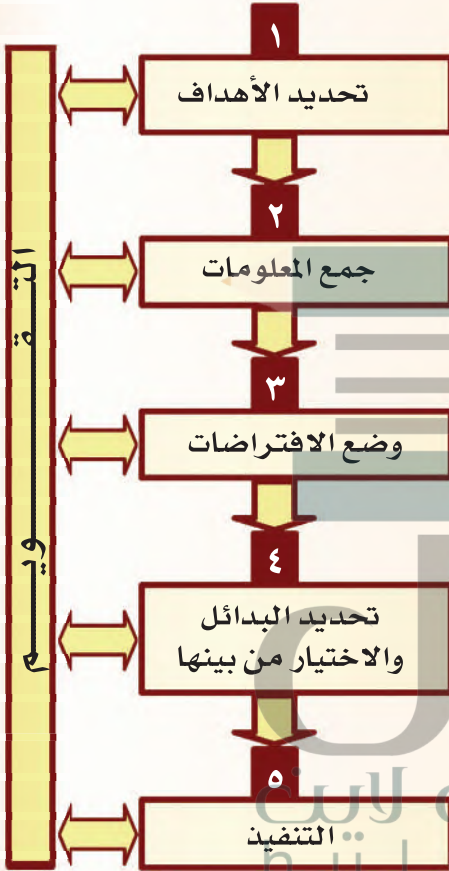
سابقاً يجب أن تكون الأهداف:

❖ واضحة ومحددة.

❖ مشروعة (نظامية).

❖ واقعية.

❖ قابلة للقياس.



الشكل رقم ٤/٢ خطوات التخطيط

نشاط:

اكتب مثلاً لكل مما يأتي: هدف غير واضح، هدف غير مشروع، هدف غير واقعي، هدف غير قابل للقياس.

1. هدف غير واضح: أن أصبح دكتوراً جامعياً في العلوم

2. هدف غير مشروع: أن أتعلم قيادة السيارات تحت السن القانوني.

3. هدف غير واقعي: أريد أن أصبح عالم في الآثار وأنا أعمل في مجال الصحة.

4. هدف غير قابل للقياس: تحقيق السلام في العالم.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة، ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً، كما تتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية، ومما تتطلبه أيضاً تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية، وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

على إدارة المنظمة أن تجيب عن هذه الأسئلة قبل الشروع في وضع الخطة:

١. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة؟
٢. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
٣. هل هناك معلومات لم يتم جمعها؟
٤. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة؟

وبعد الإجابة عن هذه التساؤلات يتم تصنيف المعلومات وتحليلها، بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تتعلق بالخطة.

الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

بعد أن يتم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر في الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في نجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتدرج الافتراضات في خط له طرفان:

- الطرف الأول أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.
- والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة.

من المفيد عند هذه الخطوة أن تستعين الإدارة بالإجابة عن الأسئلة الآتية لوضع الافتراضات

١. ما الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
٢. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة في وضع الخطة؟
٣. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؟
٤. ما العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغير الظروف؟

التنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر.

وهذه الاحتمالات المفترضة حول المستقبل ليست ضرباً من الرجم بالغيب أو تجاوزاً لحدود طاقة البشر فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر؛ ليستفيد من هذه المعلومات، فيقلل من غموض المستقبل ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط.

فالافتراضات إذن هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، وهي تساعد المخطط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل، ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مائة بالمائة وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.

مثال على الافتراضات



وليد يتاجر في بيع التمور، ويفترض أن أسعار التمور هذا العام ستتخفض في منطقة القصيم؛ نظراً لمعرفته بأن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، ومن ثم فإن الإنتاج سيكون وفيراً وكثيراً في السوق، مما سيقبل من سعره. وبناءً عليه فسيستأجر وليد شاحنات لبيع تموره في أسواق أخرى داخلية أو خارجية.

الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخيارات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.

ويتم بعد ذلك تقوم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة، والجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة وغيرها.

فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

البيع بسعر أقل	البديل الأول:
دخول أسواق جديدة	البديل الثاني:
إدخال تغييرات على المنتج	البديل الثالث:

فهذه البدائل الثلاثة يتم اختيار واحدًا منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل والمساعدة في تحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعية، ويبقى أخيراً للإدارة اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

الخطوة الخامسة: التنفيذ

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط وتأتي بعد أن أصبح هناك خطة، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

التقويم

يعد التقويم خطوة أساسية من خطوات التخطيط الفعال وتتم عملية التقويم مع كل خطوة من خطوات التخطيط، فيتم تقويم الأهداف وتقويم المعلومات التي تم جمعها، وتقويم الافتراضات التي وضعت، وتقويم التنفيذ، وذلك لتصحيح الانحرافات في حينها، ثم تقويم النتائج التي تحققت.

والتخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح، ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث. ومن ثمّ فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها وسبل معالجته.

صفات التخطيط الفعال:

تسعى جميع المنظمات أن يكون تخطيطها مجدياً وناجحاً ومحققاً للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعال. ولكي تتحقق هذه الفاعلية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عديدة من أهمها ما يأتي:

١- وضوح الهدف:

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المشروع. وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنظمة بالتخبط والعشوائية المؤدية للفشل.

٢- المرونة:

يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المستجدة دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيراً سلبياً على فاعلية الخطة، فالمنظمات تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وتتأثر بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد جزءاً منه، ومن ثمّ فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها، بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

٣- السهولة:

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنظمة، ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان، بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها من أجل تطبيقها على أرض الواقع.

٤ - المشاركة في الإعداد:

يجب أن توضع الخطة بمشاركة أكثر من شخص في المنظمة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع خطة يشارك فيها الآخرون. فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة؛ مما يجعل من الصعب على شخص واحد أن يأخذ في الحسبان مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة. وربما تطبّب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره في الخطة.

٥ - الواقعية:

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة في تقدير ما يمكن إنجازه، أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة ومن ثمّ تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.

٦ - تحقيق التوازن:

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنظمة وإداراتها وأقسامها، بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنظمة بشكل متوازن لا يطفئ جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى، ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنظمات وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.

معوقات التخطيط:

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «بيئة» واكتبه هنا:



تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فاعليتها وتعوق تنفيذها، وهذا يستدعي من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها ومن أهم هذه المعوقات:

١- البيئة المعقدة:

ف عندما تكون البيئة المحيطة بالمنظمة متغيرة جداً فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط، فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

ومن أمثلة تلك البيئات التي يصعب التخطيط فيها: الدول التي يحدث فيها قلاقل وصراعات سياسية ولا تنعم بالاستقرار السياسي.

٢- نقص المعلومات:

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذراً أو ناقصاً فإن التخطيط سيكون صعباً للغاية، إذ إن التخطيط يركز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنظمة، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

٣- مقاومة التغيير:

يرغب كثير من الناس في عدم التغيير، وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضلون الإبقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة. وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغيير والتطوير، إذ يؤدي تمسكهم بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لإحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفاعلية وكفاية.

٤- عدم الواقعية:

ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة فيحدث خلل في التخطيط، وتكون الافتراضات إما تشاؤمية سلبية أو مثالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلباً على العاملين في المنظمة ويكون عائقاً للتوصل إلى تخطيط فعال.

٥- عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة:

فالتخطيط السليم يستلزم ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنظمة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازنة لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة. أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط تتداخل والأهداف تتعارض والبرامج تتناقض مما يؤدي إلى عشوائية المنظمة وتخبطها ومن ثم فشل خططها.

ما الجهات المسؤولة التي يجب أن يتم التنسيق بينها لنجاح الخطة الموضوعة لإنشاء نفق في أحد الشوارع؟



٦- الوقت والتكلفة:

لإعداد خطط سليمة فإن المنظمة تبذل الجهود والأوقات وتستقطب الخبرات الفنية والاستشارية القادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة، وتوفر الموارد المالية اللازمة، كما يتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوفر في المنظمة وتتكلف المنظمة الكثير للحصول عليها، وقد يؤدي نقص الموارد المالية المخصصة للتخطيط أو محاولة الاستعجال في تحقيق الأهداف إلى إعاقة تطبيق الخطط أو الاعتماد عليها، بل قد يؤدي ذلك صرف النظر عن التخطيط بالكلية.



ناقش مع زملائك أمثلة لخطط خاصة بك أعاققتها إحدى هذه العوائق.

.....

.....

.....

.....

دور التخطيط في الحياة:

بعد أن استعرضنا التخطيط الإداري على مستوى الدولة ومنشآت الأعمال، يحسن أن نتطرق إلى التخطيط كوسيلة تطبيقية نافعة تعين الفرد على التفوق والنجاح في الحياة.

وكما ذكرنا في بداية هذا الفصل فإن قيامك برحلة مع أصدقائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة يتطلب منك التخطيط المسبق قبل الذهاب لهذه الرحلة وتحقيق أهدافها كما تريد. وهذا التخطيط المؤقت لعمل ما هو إلا أمر طبيعي وتجربة تلقائية اعتدنا على القيام بها ولكن دون تنظيم أو تصميم برنامج عملي لها، وتقتصر دوماً على الإعداد الذهني والتوقعات، ثم نقوم بالعمل وقد نوفق أحياناً في تحقيق ما نصبو إليه، وقد نشغل عنه وننصرف عن مستلزماته ومتطلباته فنفضل في تحقيق ما نرغب ونتمنى.

ولكي تحقق أهدافك الخاصة في الحياة فلا بد أن تمارس التخطيط المنظم حتى يعينك على بلوغ أهدافك الدنيوية والأخروية - بإذن الله-.

وقد أوضحت الدراسات العلمية أن من أهم صفات الناجحين حبهم وتعلقهم بوضع الأهداف والسير المنظم نحو تحقيقها. وهذا السير المنظم نحو تحقيق الأهداف هو ما نقصد به التخطيط السليم.

والواقع أن التخطيط مهارة ثمينة عندما يتمكن منها الإنسان ويمارسها في حياته العامة سيقطف ثمارها وفوائده الجمة على حياته العملية.

وقد كان قدوتنا ﷺ يمارس التخطيط كما هو واضح من القصص الواردة في سيرته ﷺ. ومن ذلك التخطيط للدعوة في مكة، والتخطيط لهجرة أصحابه إلى الحبشة والتخطيط لهجرته إلى المدينة المنورة، والتخطيط في غزواته ﷺ وغيرها من المواقف العديدة التي تبرز فيها مهارات التخطيط الفذة لديه ﷺ.

ولكي تنمي مهارة التخطيط لديك ويكون التخطيط عادة من عاداتك احرص في البداية على أن تضع لك أهدافاً بسيطة، ثم التزم بتحقيقها.

فعلى سبيل المثال يمكن أن تضع لك هدفاً وهو أن تحفظ سورة الملك في أسبوع واحد، ولغى التحقّق

ذلك ينبغي أن تضع أهدافاً فرعية مثل:



أن تقرر حفظ (5) آيات من هذه سورة كل يوم، ولأن مجموع آيات هذه السورة هو (30) آية، فيمكنك عند الالتزام بتنفيذ هذه الخطة أن تحفظ السورة في (6) أيام وتجعل اليوم السابع للمراجعة، فتكون قد بدأت فعلياً في وضع الخطط وتنفيذها.

وكما استطعت النجاح في تحقيق هذه الأهداف ضع لنفسك أهدافاً أكبر واعمل على تحقيقها واصبر على التقيد بخطواتها ومراحلها حتى تحققها.

نشاط:



اكتب عن هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة. وكيف تم التخطيط لذلك؟

نشاط:



تحدث لزملائك عن إحدى الخطط التي قمت بتنفيذها بنجاح.

أبرز أجهزة التخطيط في المملكة:

إدراكاً من الدولة لأهمية التخطيط ودوره المهم في تحقيق الأهداف التنموية للبلاد، فقد تم بموجب قرار مجلس الوزراء إنشاء وحدات للتخطيط في كل وزارة ودائرة مستقلة تتولى إعداد خطة الجهاز وإجراء الدراسات العلمية اللازمة للتخطيط ومتابعة الخطط والبرامج، وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط، إضافة إلى ذلك فقد أسندت الدولة مهمة التخطيط للبلاد لأكثر من جهة منها ما يأتي:

وزارة الاقتصاد والتخطيط:



وهي الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط التنموية على مستوى الدولة. وتقوم بوضع الخطط العامة للدولة، وذلك بالتنسيق مع إدارات التخطيط لجميع أجهزة الدولة، كما تقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط بإعداد الخطط الخمسية ومتابعة تنفيذها، وقد بدأت الخطط الخمسية للدولة منذ عام ١٣٩٠هـ وتلاحق إصدارها كل خمس سنوات.

وزارة المالية:

وزارة المالية
Ministry of Finance



حيث تقوم وزارة المالية برسم السياسات الاقتصادية والمالية للدولة، وتقوم بتنظيم مصروفات وإيرادات الدولة، وتختص بوضع الموازنة السنوية لأجهزة الدولة ومتابعة تنفيذها.

تعزيز التفكير البنّاء التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية: الحل في الصفحة التالية

- ١- اذكر أهم فوائد التخطيط.
- ٢- ما أنواع الخطط حسب تقسيم الفترة الزمنية؟
- ٣- اذكر عناصر التخطيط مع الشرح.
- ٤- اشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة.
- ٥- للتخطيط الفعال عدة صفات، اذكرها مع الشرح.
- ٦- ما معوقات التخطيط؟
- ٧- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:
 - (X) أ) كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط.
 - (✓) ب) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل زادت أهمية التخطيط.
 - (✓) ج) من متطلبات التخطيط الناجح توفر المعلومات.
 - (X) د) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.
 - (X) هـ) تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط وليس وضعها.
 - (✓) و) السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة.
 - (✓) ز) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ.

٨- قم بإعداد خطة لأحد الموضوعات الآتية:

- ◀ قضاء الإجازة الصيفية القادمة.
- ◀ الاستعداد للاختبارات نهاية العام.
- ◀ ما بعد تخرجك من الثانوية العامة.

(1) فوائد التخطيط :

- أن التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل. وبوجود هذه الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق النجاح.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد وكل وحدة إدارية في المنظمة المطلوب عمله فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.
- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدئها وانتهائها.
- يساهم التخطيط في التعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل مستقبلاً.
- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
- يساهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية لسلاءاء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

(2) - تخطيط طويل الأجل.

- تخطيط متوسط الأجل.

- تخطيط قصير الأجل.

(3) عناصر التخطيط:

الأهداف

تعرف الأهداف بأنها: « ما ينبغي تحقيقه في المستقبل » وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنظمة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب، والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط وتتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى.

وتوضع الأهداف على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها. فالأهداف الرئيسية توضع في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها إلى أهداف فرعية.

السياسات:

تعرف السياسات بأنها: « مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنظمة».

فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف. وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها بعضاً، وشاملة لجميع أفراد المنظمة بحيث تطبق على الجميع فلا تقتصر على مجموعة وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنها: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين» فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة. كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

(4) - تحديد الهدف

- جمع المعلومات

- وضع الافتراضات

- تحديد البدائل والاختيارات من بينها

- التنفيذ

- التقويم

(6) - البيئة المعقدة

- نقص المعلومات

- مقاومة التغيير

- عدم الواقعية

- عدم التنسيق بين المشروعات الادارية المختلفة

- الوقت والكلفة

(5) - وضع الهدف

-المرونة

- السهولة

- المشاركة في الاعداد

- الواقعية

- تحقيق الاتزان